



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Evaluation Interne des projets « Travail décent et augmentation des revenus dans les filières de la mangue et de l'horticulture moderne » et « Emploi productif pour les femmes et les jeunes - développement des systèmes de marché »

INFORMATIONS RAPIDES

Pays: Mali

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur: 06 April 2026

Type d'évaluation: Évaluation groupée

Horaire d'évaluation: Mi-parcours

Mode d'évaluation: Interne

Bureau administratif: OIT/BP-Abidjan

Bureau technique: SME ENTREPRISE/ETDBP-OIT Dakar

Gestion d'évaluation: Markus Alexander ROSENBERGER

Nom(s) de l'évaluateur: Abdoul Aziz DIENG

Code du project: MLI23/02/ITA et MLI/01/SWE

Donateur(s) & budget: SIDA 2,376,032 USD – AICS 3,555,456 USD

Mots clés: Emploi, Jeunes, MDS, Formation

Cette évaluation classée comme « évaluation interne » dans la nomenclature des types d'évaluation du BIT a suivi un processus d'évaluation formalisé géré par un officier de l'Unité Régionale de Programmation du Bureau Régional de l'Afrique du BIT. Le but des évaluations internes sert largement l'apprentissage organisationnel.



Organisation
internationale
du Travail



i-eval Discovery

► Bureau d'évaluation

CONTEXTE

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le programme An Ka Baara est mis en œuvre par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) au Mali dans les régions de Sikasso, Koulikoro et le district de Bamako. Il regroupe deux projets complémentaires :

- Projet 1 (MLI/23/01/SWE, ASDI, 2,376 M USD, juil. 2023-déc. 2024) : Emploi productif pour les femmes et les jeunes - développement des systèmes de marché.

- Projet 2 (MLI/23/02/ITA, AICS, 3,5 M EUR, fév. 2024-août 2026) : Travail décent et augmentation des revenus dans les filières de la mangue et de l'horticulture moderne.

Objectif général : contribuer à l'accès des jeunes et des femmes maliens à des opportunités de travail décent et à l'amélioration de leurs revenus dans les filières de la mangue et de l'horticulture, en s'appuyant sur l'approche de Développement des Systèmes de Marché (DSM). Cette approche vise des changements systémiques durables et à grande échelle en travaillant avec et à travers les acteurs privés du marché (entreprises fournisseurs d'intrants, opérateurs numériques, radios rurales).

Structure : le programme est géré par le Bureau de Pays OIT d'Abidjan, avec l'appui technique de l'unité MSME/ETDBP-OIT Dakar. L'équipe terrain comprend un Coordinateur technique, une Experte DSM, un Expert national et une Responsable suivi-évaluation. Les deux projets partagent les mêmes zones d'intervention, groupes cibles (jeunes, femmes), approche (DSM) et structures de mise en œuvre, assurant une continuité opérationnelle complète.

Situation actuelle du projet

Le Projet 1 (ASDI/MLI/23/01/SWE) a été clôturé au 31 décembre 2024 avec un taux d'exécution budgétaire de 100 % (2 327 271 USD), ayant validé les modèles DSM dans la filière horticole.

Le Projet 2 (AICS/MLI/23/02/ITA) est en cours (février 2024 - août 2026). Au 31 décembre 2025, le taux d'exécution cumulée (réalisé + engagé) sur la ligne activités s'établit à 86,7 % (302 686 USD + 186 015 USD engagés, sur 563 648 USD budgétés pour les activités). Le taux de réalisation global sur le budget alloué total (1 529 958 USD) est de 19,8 %, cohérent avec la montée en charge d'un projet DSM en phase de mise à l'échelle.

	Face au retrait anticipé de l'ASDI (décembre 2024), l'OIT a mis en œuvre une gestion adaptative exemplaire : les ressources restantes ont été concentrées sur les activités prioritaires de la filière horticole, et tous les acquis (partenariats VIAMO, champs de démonstration, réseaux de distribution) ont été capitalisés et transférés à la phase AICS 2025-2026 sans rupture opérationnelle. Contexte : le programme opère dans un environnement difficile, marqué par des contraintes sécuritaires limitant les visites terrain, des pénuries de carburant affectant la logistique, et une crise de la mouche des fruits entraînant la suspension des exportations de mangue fraîche vers l'UE.
But, destinataire et portée de l'évaluation	La présente évaluation est une évaluation groupée (cluster) couvrant simultanément l'évaluation finale du Projet 1 (MLI/23/01/SWE) et l'évaluation à mi-parcours du Projet 2 (MLI/23/02/ITA). Objectifs : (i) redevabilité vis-à-vis des bailleurs (ASDI, AICS) ; (ii) apprentissage organisationnel ; (iii) orientation stratégique de la phase restante du Projet 2 (2025-2026). L'évaluation analyse les critères CAD/OCDE révisés 2019 : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact potentiel, durabilité et thèmes transversaux (genre, jeunes, environnement, dialogue social). Destinataires principaux : équipe OIT, bailleurs (AICS, ASDI), gouvernement malien (Ministère de l'emploi, DNA, APEJ), partenaires de mise en œuvre et partenaires privés.
Méthodologie de l'évaluation	Approche mixte (méthodes quantitatives et qualitatives) articulée en trois phases : (i) Phase de démarrage (oct.-nov. 2025) : revue approfondie de 32 documents de projet, élaboration des outils de collecte et du rapport de démarrage. (ii) Phase de collecte à distance (nov.-déc. 2025) : entretiens semi-structurés en ligne avec toutes les parties prenantes (équipe projet, bénéficiaires, partenaires privés, bailleurs, institutions publiques), complétés par une enquête terrain indépendante du cabinet SIRD Sahel auprès de 468 producteurs horticoles dans les régions de Sikasso, Koulikoro et Bamako (octobre 2025). (iii) Phase d'analyse et rapportage : triangulation systématique des données documentaires, entretiens multi-acteurs et résultats d'enquête SIRD.

Sources : 32 documents de projet, entretiens avec plus de 30 parties prenantes, enquête SIRD (468 producteurs), données VIAMO, données des partenaires privés (ventes, chiffres d'affaires), tableau de bord indicateurs (février 2026).

Principales limites : absence de visites terrain (contraintes sécuritaires et pénuries de carburant), compensée par la richesse des données collectées et la cohérence convergente des résultats. Disponibilité partielle des données commerciales des partenaires privés.

Résultats principaux et Conclusions

Le programme An Ka Baara est globalement performant, techniquement cohérent et aligné sur les besoins des acteurs des filières ciblées. À mi-parcours, il a activé de manière effective les principaux mécanismes de changement prévus par sa théorie du changement.

PERTINENCE ET COHÉRENCE : Très satisfaisante

Le programme est fortement aligné sur les priorités nationales du Mali (CREDD, politiques sectorielles agricoles, stratégie mangue/DNA) et contribue directement à l'ODD 8. Son ciblage des jeunes et des femmes dans des zones à fort potentiel agricole fragilisées par l'insécurité répond à des besoins réels documentés : 85,2 % des producteurs enquêtés ont jugé les services d'information directement applicables à leurs pratiques. 68 % des producteurs n'avaient jamais reçu de formation agricole avant le projet. L'approche DSM est validée par les résultats, et la stratégie de continuité ASDI/AICS constitue un exemple d'adaptation cohérente.

EFFICACITÉ : Très satisfaisante (horticulture) / En progression (mangue)

Filière horticulture (Phases ASDI + AICS) : 340 000 producteurs informés (cible 5 000 - taux 6 800 %), 18 456 personnes déclarent une hausse de revenus ≥ 10 % (cible 2 000 - taux 923 %), augmentation moyenne des revenus de +35,4 % (VIAMO), +36,1 % (RRI), +35,6 % (intrants), 1 509 utilisateurs d'intrants certifiés (cible 1 000 - 151 %), 180 champs de démonstration, 30 nouveaux points de vente, 77 agents commerciaux formés. Au centre Sidibé Agrotechnique, 53 jeunes formés, 57 % installés (88 % autofinancement). L'inclusion des femmes demeure un défi majeur : 8 % des utilisatrices VIAMO (cible 30 %), 13 % des jeunes formés au centre horticole.

Filière mangue (Phase AICS) : progression plus lente due à la crise de la mouche des fruits et à la suspension des exportations vers l'UE. Avancées stratégiques : 950 producteurs accompagnés, ICS structurés (CEDIAM, Yiriden/FENABE), participation à MacFrut 2025 (73 rencontres B2B, 16 engagements, 2 tests d'exportation réussis par Yaffa & Frères). Les impacts économiques à grande échelle nécessitent plus de temps.

EFFICIENCE : Satisfaisante à Très satisfaisante

Coûts unitaires très favorables : VIAMO < 0,53 USD/utilisateur (vs 2-8 USD vulgarisation présentiel, IFPRI/BM) ; RRI < 0,10 USD/auditeur. Le cofinancement avec les partenaires privés a généré un fort effet de levier : co-contribution estimée à 1 044 000 EUR ; croissance CA des partenaires Ecotech +77 %, MPC +35 %, Emicom +24 %. Budget ASDI exécuté à 100 % ; taux d'exécution cumulée AICS sur activités : 86,7 %.

IMPACT POTENTIEL ET DURABILITÉ : En cours de consolidation

Résultats consolidés : adoption des pratiques agricoles (77-84 % selon les canaux, 89-91 % déclarent une amélioration concrète) ; fonctions de marché activées durablement (SAV pompes solaires Ecotech, application mobile MPC, tournées mensuelles Faso Kaba - toutes sur fonds propres) ; insertion économique des jeunes (57 % installés, 2,6 emplois saisonniers/jeune).

Changements en cours : généralisation de la hausse des revenus (67 % des producteurs ne peuvent investir sans mécanismes financiers) ; création d'emplois formels durables (12 directs sur cible 50, 24 %) ; réduction des pertes post-récolte mangue (30-50 % persistent) ; inclusion économique des femmes insuffisamment consolidée.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

Le rapport formule six recommandations hiérarchisées selon leur temporalité (court terme : 0-6 mois ; moyen terme : 6-18 mois) et leur niveau d'intervention (stratégique ou opérationnel) :

R1 (Court terme - Stratégique - Très élevée) : Accélérer les interventions dans la filière mangue : plan coordonné contre la mouche des fruits, renforcement des capacités de transformation (séchage, jus, purée), certification biologique et exploration de

	marchés alternatifs à l'UE. (Équipe projet, AICS, DNA, entreprises mangue) R2 (Court terme - Opérationnel - Très élevée) : Concevoir des stratégies différenciées pour l'inclusion des femmes : formats flexibles, contenus VIAMO/RRI ciblés, accompagnement rapproché. Cible : 40 % de femmes parmi les bénéficiaires directs d'ici août 2026. (Équipe projet, partenaires VIAMO/RRI, centres formation) R3 (Court terme - Stratégique - Élevée) : Développer des synergies actives avec les institutions financières pour co-concevoir des produits de crédit adaptés aux cycles agricoles. Cible : ≥ 2 partenariats opérationnels avant juillet 2026. (Équipe projet, AICS, microfinance, APEJ) R4 (Court terme - Opérationnel - Élevée) : Renforcer le suivi-évaluation : intégrer des clauses contractuelles contraignantes sur le partage de données avec les partenaires privés ; augmenter la fréquence des visites terrain. (Équipe projet, responsable S-E, partenaires privés) R5 (Moyen terme - Opérationnel - Moyenne) : Développer les marchés locaux et promouvoir l'entrepreneuriat : diversifier les débouchés horticoles ; intégrer des modules marketing, vente et financement dans les formations des jeunes. (Équipe projet, centre Sidibé, partenaires commerciaux) R6 (Moyen terme - Stratégique - Moyenne) : Envisager une extension de la durée du projet MLI/23/02/ITA au-delà d'août 2026 : la courbe d'impact DSM est lente et nécessite davantage de temps pour consolider les changements systémiques engagés. (OIT, AICS)
Principales leçons apprises et bonnes pratiques	Leçons apprises (LA) : LA1 - Approche systémique intégrée : cibler simultanément information (VIAMO/RRI), démonstration (180 champs) et accès aux intrants multiplie l'effet d'adoption (77-84 % d'adoption effective). LA2 - Durabilité par les incitations économiques privées : les entreprises maintiennent spontanément les activités quand elles y voient une rentabilité réelle (Ecotech +77 %, MPC +35 %, Emicom +24 %). LA3 - Cofinancement comme levier d'appropriation : l'exigence d'un co-investissement de ~50 % sélectionne les partenaires engagés (co-contribution totale estimée à 1 044 000 EUR) et réduit les comportements opportunistes.

LA4 - Gestion adaptative = condition de réussite : la transition ASDI→AICS exemplaire (100 % d'exécution ASDI, 0 rupture partenariale) a maintenu la dynamique sans perte d'acquis.

LA5 - Inclusion différenciée = condition de l'équité : sans stratégies ciblées, les mécanismes DSM bénéficient d'abord aux acteurs déjà intégrés, reproduisant les inégalités de genre.

Bonnes pratiques (BP) :

BP1 - Cofinancement avec le secteur privé (~50 % des coûts conjoints) : garantit durabilité et engagement réel des partenaires.

BP2 - Digitalisation + radio (VIAMO + RRI) : diffusion à grande échelle à coût marginal quasi nul (< 0,53 USD/util.), avec 84 % d'adoption effective.

BP3 - Formation immersive orientée auto-emploi (centre Sidibé) : 57 % d'installation rapide, 88 % d'autofinancement, 2,6 emplois saisonniers générés par jeune installé.

BP4 - Démonstration agricole en champ : 180 parcelles réduisent l'incertitude des producteurs et déclenchent une diffusion spontanée (ex. M. Coulibaly : 10 voisins convertis).

BP5 - Gestion adaptative et pivot stratégique (ASDI/AICS) : risque majeur transformé en opportunité de consolidation.

BP6 - Accompagnement export ciblé (MacFrut 2025) : 73 rencontres B2B, 16 engagements, 2 tests d'exportation réussis (Yaffa & Frères).